Ontario

EXPLOITER LES RELATIONS CLIENTS POUR ALIMENTER LA CROISSANCE :

LE POINT DE VUE DES CHEFS D'ENTREPRISE

SÉRIE « LES ENTREPRISES À CROISSANCE EXCEPTIONNELLE »

Nº 7

TABLE DES MATIÈRES

SECTION	PAGE
INTRODUCTION	2
TYPES D'AVANTAGES QUE PROCURENT LES RELATIONS CLIENTS	3
Fidélité	3
Connaissance des secteurs d'activité des clients	3
Nouvelles idées sur les produits et services	4
Veille concurrentielle	4
Amélioration des pratiques commerciales	4
Appuis et témoignages des clients	5
Profils de croissance	5
Infrastructure nécessaire à l'innovation	6
Nouer des relations pour en récolter les fruits	6
PRATIQUES EFFICACES DE GESTION DE LA CLIENTÈLE	7
Les clients qui pèsent sur les ventes	7
Les clients qui pèsent sur le développement du produit	7
Les clients ayant de longs cycles de vente	8
Les clients qui nuisent à la réputation de l'entreprise	9
Les clients qui exploitent l'entreprise sur le plan économique	10
LE POINT DE VUE DES CHEFS D'ENTREPRISE	11
Choisir des clients qui correspondent à l'entreprise	11
Écouter les clients et apprendre d'eux (John Kirkpatrick, FRED Systems)	12
Faire la différence et se défendre (Joanne Papari, Biochem Environmental Solutions Inc.)	13
Entretenir des relations étroites avec les clients (Alexander Yuan, A&L Computer Software Limited)	15
Exploiter ses atouts pour maîtriser le cycle de ventes (Adrian Hirsch, Aiolos Engineering Corporation)	16
Gérer la clientèle tout en répondant à ses demandes (Mark Campbell, Archetype Press)	17
LECTURES RECOMMANDÉES	19
ENTREPRISES À FORTE CROISSANCE INTERROGÉES	20

© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2002
Préparé par Eileen Fischer et Rebecca Reuber pour le
ministère du Développement économique et du Commerce

Mars 2002

Les dirigeants des entreprises à forte croissance sont constamment mis au défi de maintenir leur rythme de croissance et de faire face aux fluctuations du cycle économique. L'expansion soutenue de ces entreprises témoigne des bonnes stratégies et pratiques de gestion qu'emploient leurs dirigeants pour mener à bien leurs activités.

Au cours des dix-huit derniers mois, le ministère du Développement économique et du Commerce a publié un certain nombre de rapports consacrés à des stratégies et des méthodes de gestion visant à en promouvoir l'adoption par un plus grand nombre de petites et moyennes entreprises ontariennes. En 2002, le Ministère collaborera avec les sociétés commanditaires de la Foire aux idées et les écoles de commerce afin de poursuivre la publication de la série consacrée aux entreprises à forte croissance et de répondre aux besoins des entreprises ontariennes axées sur la croissance en matière de gestion et d'information. La Foire aux idées, qui cette année a lieu les 29 et 30 mai, donnera une fois encore aux chefs d'entreprises à forte croissance une occasion exceptionnelle de se rencontrer, d'examiner ensemble les perspectives économiques et d'écouter des dirigeants avisés proposer leurs conceptions des principaux enjeux économiques.

Dans le cadre de la série consacrée aux entreprises à forte croissance, notre objectif est d'accroître la valeur des stratégies de gestion des chefs d'entreprise, en facilitant l'accès à l'information pertinente que nous ont communiquée ceux qui obtiennent de bons résultats et qui partagent les mêmes préoccupations. En cherchant à mieux comprendre les stratégies, les méthodes et les modèles d'entreprise des principaux artisans de la croissance, ces rapports inspireront d'autres dirigeants désireux de créer des entreprises plus souples et plus adaptables. Présenter ici le profil des PDG et de leur entreprise permet de partager de nouvelles idées et de nouvelles stratégies avec des sociétés de toutes tailles et à tous les stades d'expansion.

Je remercie chaleureusement tous les chefs d'entreprise pour leur participation et pour le temps qu'ils nous ont consacré.

Robert W. Runciman, député
Leeds-Grenville
Ministre du Développement économique et du Commerce

Introduction

Les dirigeants des entreprises ontariennes à forte croissance peuvent tirer parti des relations qu'ils entretiennent avec leurs clients afin de s'assurer un avantage concurrentiel permanent. Le présent rapport met en évidence le fait que les dirigeants sont davantage à même d'acquérir cet atout lorsqu'ils choisissent d'évaluer systématiquement l'intégralité des avantages et des risques associés à l'ensemble de leurs relations clients.

Les questions à examiner comprennent notamment :

- l'exploitation des ressources et des installations des entreprises clientes en vue de mettre au point des technologies innovatrices;
- l'utilisation des remarques et des suggestions des clients pour élargir et modifier les gammes de produits;
- l'écoute des clients comme source d'information sur la concurrence aux fins de la mise au point de stratégies de différenciation appropriées;
- l'exploitation des profils de croissance des clients;
- l'obtention d'une connaissance approfondie de marchés spécifiques afin de fournir des produits et services de grande qualité, adaptés aux priorités et aux exigences techniques de ces marchés;
- les leçons à apprendre des clients afin de mettre au point des pratiques commerciales plus efficaces;
- l'obtention d'appuis et de témoignages de clients et un ciblage précis de la clientèle afin de maximiser la valeur de ces appuis.

Parallèlement, les chefs d'entreprise doivent tenir compte du risque que des clients nouent avec eux des liens trop étroits et parfois même qu'ils deviennent partenaires. Ils doivent mesurer et limiter leur éventuelle vulnérabilité face à des clients qui :

- ont de longs cycles de vente;
- sont susceptibles de nuire à la réputation de l'entreprise;
- ont tendance à exploiter l'entreprise sur le plan économique.

Ils doivent par ailleurs surveiller et contrôler activement leur dépendance vis-à-vis d'un client donné, non seulement en termes de chiffre d'affaires, mais aussi en matière d'influence sur les investissements consacrés à l'innovation.

Des entretiens approfondis ont été réalisés auprès de trente dirigeants d'entreprises ontariennes à forte croissance (voir la liste en page 20) afin de comprendre les avantages et les inconvénients de leurs relations avec les clients, ainsi que les méthodes utilisées par ces hommes et ces femmes pour maximiser les avantages et réduire les éventuels irritants. Le présent rapport trace le profil de six chefs d'entreprises (pages 11 à 18).

TYPES D'AVANTAGES QUE PROCURENT LES RELATIONS CLIENTS

C'est presque un cliché que de laisser entendre que les entreprises ont besoin d'établir des relations avec leur clientèle pour pouvoir réussir. Un point reste cependant obscur, à savoir le type d'avantages que les entreprises peuvent espérer tirer des relations qu'elles nouent avec leurs clients pour atteindre des niveaux élevés de croissance. L'ensemble des avantages cités par les chefs d'entreprise est examiné ci-dessous. Si certaines sociétés reconnaissent et recherchent activement des avantages divers, d'autres pourraient tirer un meilleur parti de ces relations en recherchant un plus large éventail de *« résultats »* auprès de certains clients.

FIDÉLITÉ

Dans la création de relations avec les clients, la fidélisation est l'avantage le plus fréquemment cité, c'est-à-dire que les clients demeureront fidèles à l'entreprise. Cette fidélité va souvent de pair avec un coût moindre des ventes : on considère en règle générale que traiter avec un client déjà acquis coûte moins cher que d'en attirer un nouveau.

Cette étude donne à penser que les clients qui font un nouvel achat *ne* sont *pas* toujours les moins onéreux à servir. Les efforts nécessaires pour maintenir de bonnes relations sont loin d'avoir un coût nul et, dans le cas de clients importants, il n'est pas rare que les fournisseurs de services et de produits accordent des remises ou un autre traitement de faveur susceptible de réduire la marge bénéficiaire. Le profil d'A&L Computing (page 15) montre bien comment l'entreprise a accepté d'*« investir »* une partie de ses bénéfices pour susciter et préserver la fidélité d'un client important.

Comme l'ont souligné les chefs d'entreprise interrogés pour la présente étude, des relations étroites avec des clients fidèles peuvent donner lieu à toutes sortes d'avantages, outre le renouvellement des ventes. Ces dirigeants évaluent la part d'investissement qui devrait être consacrée à l'établissement de relations étroites avec des clients précis en considérant les autres avantages présentés ci-dessous.

CONNAISSANCE DES SECTEURS D'ACTIVITÉ DES CLIENTS

Les marchés sur lesquels opère la clientèle d'une entreprise sont très divers. Ainsi, le comportement d'achat et les exigences d'un hôpital, d'un fabricant d'instruments de mesure ou encore d'une société de produits conditionnés de grande consommation reposeront certainement sur des priorités très différentes. Le fait de collaborer de façon étroite avec un client prospère sur un marché donné et de comprendre ses priorités et ses contraintes techniques permet de recueillir de précieux renseignements sur les besoins des entreprises similaires et de savoir comment les aborder en tant que clients potentiels – autant d'informations inestimables. Certes, les entreprises à croissance exceptionnelle diversifient leurs activités dans plusieurs secteurs, mais elles savent aussi exploiter leur très bonne connaissance de marchés particuliers afin d'alimenter leur croissance sur ces marchés.

Les entreprises obtiennent cette information de différentes manières. Elles peuvent interroger leurs clients, examiner avec eux leurs besoins de façon informelle ou observer l'utilisation qu'ils font des produits ou services et en tirer leurs propres conclusions. Les clients en qui l'on a toute confiance sont d'autant plus précieux qu'ils font spontanément part de leur avis. Ils émettent également des suggestions sur la façon d'améliorer le marketing auprès de clients du même genre.

NOUVELLES IDÉES SUR LES PRODUITS ET SERVICES

Les entreprises axées sur la croissance travaillent souvent dans des secteurs où il est reconnu que les différents concurrents s'imitent les uns les autres. Les caractéristiques qui différencient les offres de produits ou de services d'une entreprise de celles de la concurrence sont vite copiées, ce qui diminue leur valeur concurrentielle. Les entreprises doivent donc trouver sans cesse de nouvelles façons de se distinguer sur le marché.

Les clients constituent souvent la source de nouvelles idées la plus précieuse. Ils savent comment le produit ou le service est utilisé dans la pratique et peuvent donc proposer des améliorations, des fonctionnalités supplémentaires ou encore un élargissement de la gamme de produits, autant d'idées à même de séduire d'autres clients. Le profil de FRED Systems (page 12) révèle comment les clients, même sans compétences techniques, peuvent jouer un rôle décisif pour une entreprise à la recherche d'améliorations et d'innovations constantes pour ses produits.

Les clients fidèles peuvent jouer un rôle particulièrement appréciable au moment de l'élaboration d'un nouveau produit : ils voient comment leurs fournisseurs pourraient tirer parti du fait d'élargir leur éventail de produits ou de se lancer sur de nouveaux marchés. L'entreprise à croissance rapide peut ainsi prévoir la demande avant d'investir dans de nouvelles installations.

VEILLE CONCURRENTIELLE

Afin de comprendre parfaitement le marché sur lequel elle opère, l'entreprise doit connaître les pratiques et les projets de ses concurrents. À cet égard, les clients peuvent être une source d'information précieuse. Ils ont souvent une bonne compréhension des différences entre les sociétés en concurrence dans la mesure où, en tant qu'acheteurs, l'une de leurs principales activités est d'évaluer les fournisseurs sous divers angles et où ils ont ouï-dire des expériences de leurs pairs avec d'autres fournisseurs.

Un client en qui l'on a toute confiance peut être une véritable mine d'information sur la concurrence d'une entreprise, ainsi que sur la façon dont cette entreprise elle-même est perçue sur le marché. De nombreux clients détiennent certainement des renseignements sur les sociétés rivales; toutefois, les plus fidèles les communiqueront sans même qu'on les leur demande. Il y a même de fortes chances pour qu'ils les fournissent en temps utile et qu'ils ne mâchent pas leurs mots si besoin est.

AMÉLIORATION DES PRATIQUES COMMERCIALES

Afin de maintenir leur croissance, les entreprises doivent sans cesse travailler dans le sens d'une plus grande efficacité de fonctionnement. Les sociétés à forte croissance qui collaborent avec leurs clients de façon étroite les considèrent comme un vivier inestimable d'idées sur la façon dont elles peuvent s'améliorer. Dans certains

cas, les dirigeants décrivent même les cadres supérieurs des entreprises clientes comme des guides activement engagés à aider le dirigeant au développement de l'entreprise. D'autres fois, les chefs d'entreprise sont attentifs aux pratiques efficaces de leurs clients : ils les observent discrètement afin d'apprendre, par exemple, quels sont les mécanismes stimulant la motivation ou la communication. Dans d'autres cas encore, c'est le client qui réclame un meilleur contrôle de la qualité ou une amélioration des méthodes de facturation. Même si l'entreprise peut hésiter à procéder aux modifications souhaitées, elle s'en trouvera souvent mieux lotie pour travailler à l'avenir avec une clientèle plus vaste et plus avertie.

APPUIS ET TÉMOIGNAGES DES CLIENTS

Le choix d'un fournisseur peut se révéler une tâche délicate pour un client. Elle sera d'autant plus difficile si un certain degré d'incertitude est associé au produit ou au service, comme par exemple dans le cas de produits ou services fondés sur une technologie évoluant rapidement, exigeant un niveau élevé de personnalisation ou encore s'il s'agit d'un achat important pour le client, en termes de prix ou d'importance stratégique. Pour faire ces choix, les clients font souvent attention aux décisions prises par les autres entreprises. Les témoignages des clients actuels peuvent être un atout inestimable pour attirer de nouveaux clients et alimenter la croissance.

Les appuis des clients prennent plusieurs formes. Dans certains cas, le seul fait de savoir qu'une grande et prestigieuse entreprise est cliente de la société suffit à en séduire d'autres : les clients partent du principe qu'une entreprise de cette envergure a dû procéder à une vérification préalable avant de travailler avec tel ou tel fournisseur. Dans d'autres cas, les recommandations faites de bouche à oreille jouent un rôle essentiel. Les acheteurs des entreprises clientes qui possèdent de vastes réseaux personnels et qui participent aux activités des associations sectorielles sont bien placés pour envoyer davantage de clients aux entreprises à forte croissance. Leur expérience leur permet d'apporter des témoignages crédibles sur la capacité de l'entreprise à satisfaire les besoins du client. Il arrive que des clients potentiels souhaitent voir le travail du fournisseur et demandent aux clients actuels de leur faire une démonstration du produit ou de leur permettre une visite sur place. Quelle que soit la forme sous laquelle ils se présentent, les témoignages élogieux de clients en qui l'on a toute confiance apportent aux entreprises à croissance rapide un net avantage concurrentiel sur le marché.

PROFILS DE CROISSANCE

Certains clients sont eux-mêmes des entreprises à croissance exceptionnelle et, pour cette raison, ils peuvent offrir des possibilités de croissance au fournisseur qu'ils ont choisi. Le fait d'investir dans une relation avec une entreprise à forte croissance peut donner lieu à un niveau d'expansion identique, voire supérieur, à celui obtenu en investissant dans des relations avec plusieurs clients au taux de croissance plus faible. En mettant au point aujourd'hui des systèmes de gestion des ventes, de production et de distribution pour un gros client, l'entreprise peut ainsi disposer de capacités et d'un savoir-faire qui lui permettront d'accepter demain des clients plus importants encore. En outre, travailler avec une société cliente en expansion peut aider l'entreprise à réduire ses propres coûts de développement. Ainsi, si elle suit des clients sur de nouveaux marchés géographiques, elle pourra peut-être se développer sur ces marchés étrangers à des coûts minimes.

Les chefs d'entreprise soulignent qu'il est plus facile de grandir en même temps qu'un client à forte croissance lorsque les deux sociétés se mettent au diapason. Autrement dit, si le client vise un nouveau marché pour se développer, ses demandes pourront être satisfaites grâce aux compétences actuelles de l'entreprise ou à l'acquisition de nouvelles capacités compatibles avec ses propres priorités stratégiques. Cela peut aussi vouloir dire que le rythme auquel le client souhaite grandir convient à l'entreprise : il ne bloque ni ne surpasse sa capacité de fournir les produits ou services au client.

INFRASTRUCTURE NÉCESSAIRE À L'INNOVATION

Pour les entreprises technologiques, l'innovation (le développement réussi de nouveaux produits ou services) exige souvent une infrastructure que l'entreprise ne possède pas encore. Celle-ci peut avoir un groupe d'ingénieurs hautement qualifiés et proposer une technologie de base, mais elle peut aussi avoir besoin d'une application concrète et d'un site d'essais pour commercialiser ses innovations. Les clients qui dépendent de la technologie pour poursuivre leurs objectifs stratégiques et qui croient aux capacités d'innovation de l'entreprise sont souvent prêts à fournir une plate-forme de développement s'ils peuvent bénéficier en primeur de cette technologie et influer sur son développement.

NOUER DES RELATIONS POUR ENRICHIR LES ESSAIS

L'établissement de relations avec les clients peut avoir de nombreux aspects. Parmi les stratégies qui semblent être les plus efficaces, on observe les suivantes :

- apprendre à connaître personnellement les clients importants;
- communiquer avec eux fréquemment;
- être très empressé à aider les clients à résoudre les problèmes.

Le profil d'Archetype Press (page 17) indique comment une entreprise est parvenue à mieux connaître les besoins et les motivations de certains clients et à trouver des façons uniques de les aider à réaliser leurs objectifs. Il montre par ailleurs que l'établissement de relations constructives avec les clients exige des efforts considérables de la part de l'entreprise en croissance.

Pour que ces efforts en vaillent la peine, il doit en résulter un nombre imposant d'avantages. Étant donné qu'aucun de ces avantages ne se concrétisera de façon *automatique* et que rares sont les relations qui débouchent sur *tous* ces atouts, les chefs d'entreprises à forte croissance évaluent en permanence les coûts et les avantages éventuels d'investir dans telle ou telle relation. Le cas d'Archetype Press est un exemple de ce type d'évaluation. En règle générale, les dirigeants qui tirent le meilleur parti de leurs relations avec leurs clients sont ceux qui :

- investissent dans les relations d'une manière sélective et proportionnelle à leur utilité éventuelle;
- sont clairement conscients de ce qu'ils espèrent obtenir de la relation ainsi établie;
- reconnaissent le moment où les gains tirés d'une relation donnée commencent à décliner.

Pratiques efficaces de gestion de la clientèle

Malgré les différents types d'avantages non financiers, mais néanmoins tangibles, que les clients peuvent leur offrir, les dirigeants des entreprises ontariennes à croissance exceptionnelle connaissent parfaitement les risques que posent des relations étroites avec un client. Ils adoptent donc des tactiques judicieuses pour s'en prémunir. Sont présentés ci-dessous les quatre principaux types de risques qu'ils ont déterminés, ainsi que les tactiques dont ils se servent pour s'en prémunir.

Les clients qui pèsent sur les ventes

Des relations personnalisées et plus approfondies peuvent se nouer lorsqu'une entreprise ne compte que peu de clients; de nombreux dirigeants craignent toutefois que leur société ne dépende trop de quelq clients seulement. Comme le montre le profil de KBK Industries (page 11), les entreprises en croissance doivent parfois restreindre le chiffre d'affaires réalisé avec leurs très bons clients afin de se prémunir contre le fait d'être excessivement tributaire d'une société en particulier. La perte d'un client représentant une grande part du chiffre d'affaires, que ce soit en raison de difficultés financières ou de la décision de se tourner vers un concurrent, menace directement les rentrées de fonds de l'entreprise et sa stabilité financière. Les dirigeants essaient donc de réduire au minimum ces risques en utilisant les tactiques suivantes :

- ✓ Contrôler la part du chiffre d'affaires total provenant de chaque client et de chaque marché de façon à savoir à quel moment et sur quels fronts l'entreprise est vulnérable. Ils demandent par exemple à leur comptable de les prévenir dès que les ventes réalisées auprès d'un client donné dépassent 10 pour cent du chiffre d'affaires annuel.
- ✓ Augmenter la taille de leur clientèle afin que la perte d'un gros client ait moins de répercussions sur l'entreprise.
- ✓ Se diversifier sur plusieurs marchés afin qu'un ralentissement de l'activité économique sur l'un de ces marchés ait moins de répercussions sur l'entreprise.
- ✓ Élaborer une stratégie de vente efficace, qui ne repose pas essentiellement sur le chef d'entreprise. Même si de nombreux clients préfèrent traiter directement avec le patron, une telle dépendance sur les capacités d'une seule et unique personne limite le potentiel de croissance et de diversification de la clientèle de l'entreprise.

Les clients qui pèsent sur le développement du produit

Certaines entreprises, surtout celles qui opèrent dans les secteurs de la haute technologie, comptent des clients qui essaient d'avoir une mainmise sur le développement du produit. Dans de nombreux cas, le client est une très grosse entreprise bien établie, qui s'appuie largement sur les capacités d'innovation de la

société plus petite pour pouvoir commercialiser un nouveau produit. Le fait d'avoir un tel client offre des possibilités de croissance considérables, mais les dirigeants des entreprises à croissance rapide craignent souvent que ce client n'ait une trop grande influence sur l'orientation de l'élaboration des produits. Voici quelques-unes des tactiques utilisées par les dirigeants pour conserver ces clients tout en préservant leur propre indépendance et leur autonomie :

- ✓ Garder pour eux la technologie principale. Les clients peuvent à la fois verser un acompte et payer pour des travaux de développement spécifiques en fonction du temps de conception, mais l'entreprise peut encore choisir de dépenser son propre argent pour développer la technologie générique principale.
- ✓ Établir des relations avec plusieurs clients de même taille et aux exigences comparables, de sorte qu'aucun client n'ait une influence prépondérante.
- ✓ Créer une communauté d'utilisateurs qui détermine de façon collective un ensemble hiérarchisé de besoins que l'entreprise devra privilégier. Non seulement ce procédé contribue à réduire l'influence d'un seul client, mais il allège la charge administrative qui pèse sur l'entreprise en regroupant les demandes d'améliorations ou de modifications formulées par les clients.
- ✓ Établir un client principal sur trois ou quatre marchés de produits différents, de façon à diminuer la vulnérabilité de l'entreprise.

LES CLIENTS AYANT DE LONGS CYCLES DE VENTE

Les entreprises à croissance exceptionnelle qui vendent des produits et services onéreux, surtout sur les marchés de produits personnalisés, peuvent être confrontées à de longs cycles de vente. Il est souvent plus difficile et plus long d'obtenir le contrat que de l'exécuter. Dans pareils cas, les dirigeants craignent de ne pas avoir suffisamment de projets en préparation. Il y a toutefois un aspect positif : cela oblige les dirigeants et les hauts responsables de l'entreprise à rechercher en permanence de nouveaux débouchés. Mais cela peut aussi être frustrant, tout d'abord en raison des répercussions sur la trésorerie et ensuite parce que cela risque de détourner de précieuses ressources loin des bons clients actuels, qui règlent promptement leurs factures. Le profil d'Aiolos Engineering (page 16) souligne les difficultés liées au fait d'être confronté à de longs cycles de vente.

Les chefs d'entreprise à forte croissance utilisent diverses tactiques pour diminuer les risques associés à ces longs cycles de vente :

- ✓ Augmenter pour ses clients le coût que représente le fait de changer de fournisseur. L'objectif consiste à rendre plus coûteux et plus risqué le passage à la concurrence. Les sociétés championnes de la croissance augmentent ces coûts par toutes sortes de techniques : en disposant d'un meilleur savoir-faire que leurs rivales dans le secteur d'activité du client, en accroissant les services permanents

fournis avec l'achat ou en offrant davantage de possibilités de ventes croisées ou de mises à niveau. Elles peuvent aussi établir des relations ancrées d'un statut de fournisseur privilégié pour les clients qui recherchent une meilleure rentabilité par le regroupement de leurs fournisseurs.

- ✓ Établir plusieurs contacts au sein de l'entreprise cliente. Les entreprises à forte croissance s'efforcent de nouer des relations personnelles avec les acheteurs de ces sociétés. Cela étant, on constate souvent un taux de rotation élevé chez les acheteurs et les ventes peuvent diminuer lorsque l'un d'eux s'en va ou est muté et qu'un autre, qui a l'habitude de travailler avec un concurrent, prend sa place. Pour empêcher de telles déconvenues, il est important d'établir de multiples relations au sein de l'entreprise cliente.
- ✓ Personnaliser « le visage » du vendeur pour chaque client. Les entreprises à croissance rapide reconnaissent que la compatibilité vendeur-acheteur est un élément important de la vente, et elles ascertionent donc le premier au second. Dans certains cas, cette association se fait selon les types de fonction. Les entreprises ont ainsi découvert que les ingénieurs vendaient mieux aux ingénieurs et les professionnels de la santé aux professionnels de la santé – ces personnes partagent en effet des normes et des valeurs communes à leur profession. Dans d'autres cas, l'association se fait sur la base de l'expérience préalable du vendeur. Ainsi, les représentants qui ont une expérience du secteur public sont plus à même de comprendre le comportement d'achat de ce secteur, alors que ceux qui ont déjà travaillé dans le domaine des services financiers seront plus à l'aise avec les banques et les compagnies d'assurance.

LES CLIENTS QUI NUISENT À LA RÉPUTATION DE L'ENTREPRISE

Les clients sont une composante cruciale de la réputation que l'entreprise véhicule sur le marché. Lorsqu'ils prennent une décision d'achat, les clients potentiels ont tendance à accorder un grand prix aux recommandations faites de bouche à oreille par des clients satisfaits, ainsi qu'aux exemples concrets de travail satisfaisant que l'entreprise a réalisés par le passé. Les dirigeants des entreprises à forte croissance redoutent donc les clients qui pourraient nuire à leur réputation en utilisant le produit ou le service d'une façon qui le fait apparaître sous un jour défavorable.

Cela peut notamment se produire lorsqu'un client demande à l'entreprise de lui fournir une version moins chère ou de qualité inférieure de son produit de base. Il arrive aussi que l'entreprise du client ne mette pas correctement en œuvre le produit ou le service. Par exemple, il se peut qu'un client qui a acheté un système automatisé n'utilise qu'une petite partie de son potentiel parce que l'entreprise n'a pas affecté de ressources suffisantes à la formation. Dans pareil cas, le client est peut-être satisfait de son achat, mais ne pourrait pas apporter d'appui ou de témoignage qui atteste de son potentiel véritable. Les chefs d'entreprise limitent ces risques en ayant recours aux tactiques suivantes :

- ✓ Refuser de concevoir des produits en dessous d'un prix plancher si cela risque de faire du tort à l'entreprise. Avoir conscience que toutes les versions des produits et des services sont parfaitement visibles sur le marché. Les clients éventuels se souviendront d'avoir vu une version inférieure, mais ne sauront peut-être jamais qu'elle a été produite à la suite d'une demande spéciale.
- ✓ Offrir des services adéquats avec le produit, notamment les méthodes de formation et d'exploitation, afin de s'assurer qu'il est parfaitement efficace chez le client.
- ✓ Choisir avec soin les clients de référence. Rechercher les clients qui non seulement sont satisfaits de leur achat, mais qui peuvent apporter une démonstration de son utilisation efficace.

LES CLIENTS QUI EXPLOITENT L'ENTREPRISE SUR LE PLAN ÉCONOMIQUE

Certains clients utilisent leur pouvoir d'achat pour négocier des conditions de paiement ou des prix désavantageux. Bien qu'il puisse s'agir d'acheteurs de gros volumes, cet avantage est souvent annulé par des difficultés de trésorerie. C'est une source de difficultés considérables pour la plupart des entreprises qui ont besoin de liquidités afin de maintenir leur niveau de croissance et c'est d'autant plus problématique pour les sociétés à croissance rapide opérant dans des secteurs à faibles marges. Au fil des entretiens, un mot clé n'a cessé de revenir dans la bouche des dirigeants : *« raisonnable »*. Voilà l'adjectif qualifiant les clients qui souhaitent établir une relation à long terme avec la société. Réaliser des affaires avec des clients raisonnables aide à atteindre des taux de croissance élevés. Le profil de Biochem Environmental Solutions (page 13) révèle que, même pour les entreprises résolues à acquérir une clientèle vaste et diversifiée, il peut être préférable d'éviter certains clients et certains secteurs d'activités si leurs modes de paiement obligent les sociétés en expansion à se battre pour couvrir leurs besoins en liquidités.

Les tactiques utilisées pour éviter l'exploitation économique consistent notamment à :

- ✓ Se méfier du fait de n'avoir parmi sa clientèle que de grosses entreprises prestigieuses et avoir conscience qu'elles vont profiter de leur poids économique. Certaines entreprises au chiffre d'affaires de plusieurs milliards de dollars pratiquent fréquemment des délais de paiement de 60 ou 90 jours ou bien elles peuvent retourner de grandes quantités d'invendus.
- ✓ Garantir un traitement privilégié ou des incitatifs à l'achat aux clients qui règlent leurs factures à temps.
- ✓ Procéder à une vérification préalable lorsque l'on envisage de réaliser un gros volume d'activités avec un nouveau client, de la même manière que le client fait son enquête sur les fournisseurs potentiels. Utiliser les réseaux professionnels pour obtenir des renseignements sur le traitement réservé aux fournisseurs.
- ✓ S'en tenir aux clients qui comprennent les réalités économiques de l'entreprise et éviter ceux qui veulent réduire ses marges.

Le point de vue des chefs d'entreprise

Pour atteindre et maintenir un niveau de croissance élevé, il faut centrer en permanence son attention sur les relations avec la clientèle. Les chefs d'entreprise à croissance exceptionnelle tirent parti des ressources de leurs clients afin qu'ils leur procurent des avantages sur le marché. Ils reconnaissent néanmoins que tous les clients ne peuvent ou ne veulent pas fournir ces avantages et que certains d'entre eux peuvent même être un fardeau pour l'entreprise.

Cette situation signifie qu'une gestion efficace de la croissance nécessite dans les faits un équilibre subtil. Les entreprises ont par exemple besoin de s'appuyer sur l'infrastructure, les applications et les essais du client pour pouvoir mettre au point une nouvelle technologie, tout en résistant à l'influence prédominante d'un seul client sur l'orientation que prend ce développement. Elles doivent s'appuyer sur les recommandations de leurs clients pour attirer des clients potentiels, mais doivent se méfier de ceux qui envoient des messages défavorables au marché. Elles ont besoin d'acquérir et d'exploiter une connaissance approfondie des marchés, tout en se diversifiant sur plusieurs d'entre eux afin d'être moins vulnérables sur le plan économique.

Réussir à concilier simultanément et en permanence toutes ces exigences constitue un véritable défi pour ceux et celles qui se trouvent à la tête de l'entreprise. Les profils esquissés ci-dessous montrent comment six chefs d'entreprises à forte croissance opérant dans différents secteurs ont réussi à s'acquitter de cette mission avec brio et sans tergiverser.

Choisir des clients qui correspondent à l'entreprise

Keith Kaye, président

KBX Industries Inc.
Années d'existence de la société : 7 ans
Employés à temps plein en 2000 : 36
Chiffre d'affaires en 2000 : 4 400 000 $

Implantée à Hamilton (Ontario), la société KBX Industries répare et entretient des wagons de chemin de fer. KBX a réussi à offrir à ses clients un ensemble complet de services pour la réparation de tous les types de wagon ou presque.

KBX a observé une transition importante dans les marchés de ses clients, qui sont d'abord passés d'une approche fondée sur les prix et les négociations à l'affermage des réparations et des services pour arriver à un nouveau modèle fondé sur les relations. Keith Kaye, fondateur de la société, explique : « Aujourd'hui,

les choses évoluent rapidement dans notre domaine. Il y a cinq ans, tous les clients avec qui nous travaillions avaient recours à un maximum d'ateliers et on tournait en rond. Je pense que l'expérience a servi au secteur, qui a compris qu'on n'aboutissait pas pour autant à un produit de bonne qualité ». En raison notamment de l'évolution dans la façon de choisir les prestataires de services et de réparations, KBX a mis en avant le fait que non seulement il était un atelier de qualité élevée, mais aussi qu'il était *considéré* comme tel.

Keith Kaye souligne deux facteurs qui communiquent cette image de qualité. Le premier est son homologation : KBX est en effet homologué pour pouvoir effectuer des réparations ou des remises en l'état de wagons-citernes, de wagons de marchandises et d'autorails. Le second tient au fait d'avoir une liste de clients de premier ordre, qui comprend des noms reconnus comme Babcock & Wilcox, Bombarbier, Capital Rail Inc., CN, Dofasco Inc., First Union, GATX, GLNX Corp., GM Diesel, National Steel Car, Siemens Westinghouse et Union Pacific.

Le fait de pouvoir placer des noms prestigieux dans une conversation ou sur le site internet de KBX lui apporte un réel atout lorsque l'entreprise entre en communication avec des clients éventuels. Pourtant, KBX se montre prudente lorsqu'elle décide de faire affaire avec de nouveaux clients : certains d'entre eux « correspondent » aux ressources et aux compétences actuelles de l'entreprise mieux que d'autres. Son président l'explique de la façon suivante : « Tout tourne bien sûr autour des revenus. Malheureusement, il y a les « bons » revenus et les « mauvais ». Pour les bons, une entreprise ne devrait pas imposer à sa main-d'œuvre des exigences qui risquent de la mettre sous pression. Il y a là toutes sortes de demandes qui correspondent aux compétences dont vous disposez. Il y a aussi quelques clients dont je ne peux pas prendre les requêtes en considération. »

Même avec ses bons clients, KBX continue d'ouvrir l'œil. L'entreprise prend par exemple soin de ne pas laisser l'importance des bonnes relations avec ses clients prestigieux (dont les demandes correspondent à ses compétences) primer sur l'intérêt de maintenir une base de revenus diversifiée.

ÉCOUTER LES CLIENTS ET APPRENDRE D'EUX

John Kirkpatrick, président

FRED SYSTEMS LTD.
Années d'existence de la société : 8 ans
Employés à temps plein en 2000 : 16
Chiffre d'affaires en 2000 : 3 336 000 $

La société FRED Systems Ltd. a été fondée en 1993 et s'est imposée comme leader mondial du développement de logiciels, produits et services Digital Signage Networks[MC]. Implantée à Waterloo, FRED Systems a conçu le premier logiciel pour processeur DSN qui fait aujourd'hui l'objet de licences

pour toutes sortes d'applications dans le monde entier. L'acronyme FRED correspond à l'expression anglaise « Foto Realistic Electronic Delivery » (livraison électronique photoréaliste). La technologie innovatrice de l'entreprise offre à ses clients un système d'identification visuelle numérique personnalisable et extrêmement souple.

L'entreprise dispose d'une technologie de pointe, mais elle croit néanmoins à l'importance de rendre ses produits, ainsi que leur utilité, facilement compréhensibles pour le client. John Kirkpatrick, cofondateur et actuel président, précise que l'acronyme FRED a été choisi afin que les clients s'en rappellent facilement et le lient à son entreprise. « Les gens s'en souviennent. Il est incroyable de constater à quel point les cadres supérieurs s'amusent avec un produit appelé FRED; ce serait différent s'il s'agissait d'un nom scientifique », ajoute-t-il.

Bien que ses clients ne possèdent pas toujours de compétences techniques, John Kirkpatrick reconnaît clairement qu'ils ont joué un rôle stratégique dans l'évolution des produits et services commercialisés par FRED et donc dans la réussite de l'entreprise. Il affirme : « Ce qu'est le produit aujourd'hui et ce qu'est devenue l'entreprise est en partie dû à la contribution de nos clients, sous toutes les formes possibles. Nous avons d'emblée amélioré notre produit en y ajoutant des fonctions à la demande de nos clients. »

Le président de FRED reconnaît volontiers que l'entreprise a bénéficié des observations des clients sur la façon d'améliorer ses pratiques commerciales, pour la prestation des services par exemple. D'après John Kirkpatrick : « La méthode selon laquelle nous fournissons nos produits n'est plus la même qu'au départ. L'idée de FRED Express vient en réalité d'un client qui nous a dit un jour : "Au lieu de graver un disque DVD et de l'envoyer par Fedex, vous n'avez qu'à faire un FREDEX en procédant de façon électronique." C'est ce que nous faisons aujourd'hui, en cinq minutes et non plus en une nuit, et c'est beaucoup moins cher. »

Pour réussir, cette entreprise à croissance rapide a de toute évidence besoin d'un avantage technologique. Elle réussit aussi parce qu'elle sait reconnaître que même les clients qui ont des compétences techniques moins évoluées peuvent lui apprendre des choses précieuses pour travailler plus efficacement.

Faire la différence et se défendre

Joanne Papari, présidente

Biochem Environmental Solutions Inc.
Années d'existence de la société : 5 ans
Employés à temps plein en 2000 : 21
Chiffre d'affaires en 2000 : 1 800 000 $

La société Biochem Environmental Solutions, implantée à Concord, fabrique et entretient des systèmes

hygiéniques pour sanitaires destinés aux secteurs commercial, institutionnel et industriel. La société a été créée en 1996 lorsque la fondatrice, Joanne Papari, s'est aperçue que personne sur le marché des articles pour sanitaires ne fournissait de produits avec des parfums assortis. Joanne Papari s'est dit que les produits et services offerts n'étaient tout simplement pas à la hauteur. Elle a estimé qu'il y avait certainement des clients à la recherche de produits dégageant une meilleure odeur, mais aussi plus sûrs, et qu'il fallait proposer un service plus attrayant. La croissance de l'entreprise et le fait que 70 pour cent de ses clients s'approvisionnaient auparavant auprès de la concurrence laissent penser qu'elle avait raison de croire qu'une offre de produits et services différente de celle des autres pouvait rapporter des parts de marché.

En tant que jeune entreprise qui grignotait les parts de marché de gros concurrents bien établis, Biochem Environmental Solutions a dû trouver des moyens de se distinguer, mais aussi de se défendre contre toutes sortes de tactiques concurrentielles. Certaines entreprises rivales ont essayé de l'empêcher de se développer en copiant ses produits et services autant que les protections accordées par les brevets le permettaient. D'autres encore ont essayé de faire passer Biochem pour une société financièrement instable aux yeux de ses clients.

Quelques grandes entreprises ont tenté leur chance avec cette petite nouvelle, faisant par là même passer le message que Biochem disposait de bons produits et services et qu'il s'agissait d'un fournisseur viable. Joanna Papari raconte : « Je dirais qu'au début, nous avions deux ou trois clients qui ont joué un rôle de premier plan dans la mise en place et l'expansion de l'entreprise en raison de leur notoriété. Nos clients ont joué un rôle important même par la suite; ils nous ont soutenus lorsque certains concurrents ont laissé entendre que nous étions un canard boiteux. Je dois dire que le fait d'établir une bonne relation avec le client est très, très important : il n'en sera que plus compréhensif. Surtout s'il s'aperçoit que le problème qu'il rencontre n'est pas dû à une erreur de votre part. Il le résoudra avec vous, vous soutiendra et essaiera de vous aider à découvrir quelle en est la cause réelle. »

Joanna Papari a beau apprécier la façon dont ses clients ont défendu Biochem, elle reconnaît que certains peuvent aussi être source d'embarras. Ils peuvent notamment nuire à l'entreprise en se révélant inconstants. Dès sa création, l'entreprise a pris les mesures nécessaires pour éviter une trop grande dépendance vis-à-vis de clients donnés : « Nous nous sommes donné comme objectif d'avoir un grand nombre de clients. Nous ne souhaitons pas être une petite société avec une clientèle restreinte, ce qui pourrait vraiment nous être préjudiciable. Aujourd'hui, nous comptons plus de 1 200 clients. » Les clients peuvent aussi mettre à mal l'entreprise en ne réglant pas leurs factures à temps. M^me^ Papari explique qu'elle a choisi de ne pas travailler avec un certain secteur d'activité, simplement parce que la pratique courante y est de ne pas régler les comptes fournisseurs avant des semaines. Dans de très rares cas, la société préfère ne pas traiter avec tel ou tel client parce que l'état de ses sanitaires donnerait l'impression que les produits et services Biochem ne sont pas efficaces. L'entreprise défend sa réputation en traitant avec une clientèle dont les installations sont en quelque sorte une « bonne publicité » pour Biochem Environmental Solutions.

Entretenir des relations étroites avec les clients

Alexander Yuan, président

A&L Computer Software Limited
Années d'existence de la société : 19 ans
Employés à temps plein en 2000 : 34
Chiffre d'affaires en 2000 : 14 000 000 $

Comment réussir en affaires sans faire de véritable archivage? La société A&L Computer Software Limited, située à Richmond Hill, commercialise des logiciels de stockage et de récupération des données qui aident des clients issus de multiples secteurs à répondre à cette épineuse question. Le produit phare de l'entreprise depuis 1985, A&L Medical System, a été conçu et mis au point en étroite collaboration avec des médecins et des professionnels de la santé. Il répond aux besoins des cabinets médicaux et, avec plus de 5 000 médecins utilisateurs, il s'est avéré être l'un des logiciels les plus populaires du secteur de la santé. L'autre produit vedette de A&L, Document Console, est un logiciel d'imagerie de documents qui convertit l'information sous n'importe quelle forme en une image numérique. Ce produit répond lui aussi aux besoins d'un nombre toujours plus grand d'utilisateurs.

Malgré tout, les entreprises en expansion comme A&L ne peuvent pas simplement choisir de concevoir de bons produits pour des marchés prometteurs, puis en récolter les revenus. Elles doivent aussi nouer de bonnes relations avec des clients précis et cueillir systématiquement les fruits que ce type de liens peut rapporter. Alexander Yuan, président d'A&L, a investi de façon stratégique dans des relations essentielles pour prospérer dans les secteurs qu'il exploite. Par exemple, l'association qui forme les futurs utilisateurs de son produit est pour lui un client important : « Parce que nous œuvrons dans le domaine médical, nous collaborons étroitement avec l'Ontario College of Medical Secretaries. Ces secrétaires sont les personnes qui se serviront du logiciel. Nous voulons savoir comment les collèges les forment et nous leur fournissons notre logiciel ». Alexander Yuan souligne que, comme pour toute bonne relation, réciprocité et souplesse sont essentielles.

Lorsqu'il essaie de nouvelles fonctions, M. Yuan s'arrange pour faire en sorte que certaines relations puissent s'avérer mutuellement avantageuses : « Nombre de nos clients fidèles n'ont pas toujours les moyens d'acheter les dernières nouveautés technologiques. Par exemple, certains sont d'accord pour servir de sites-pilotes afin d'essayer la technologie sans fil. Ils offrent de mettre le nouveau produit à l'essai dans leurs locaux et de nous faire part de leurs réactions. Ce processus nous aide pour la phase de tests, car nous ne gérons pas de cabinet médical. Eux oui, c'est leur métier. Leur avis nous renseigne sur la réaction probable des autres personnes du même secteur d'activité. En fait, nous nous rendons mutuellement

service : ils utilisent un produit qu'ils ne pourraient peut-être pas acheter et nous bénéficions d'une rétroaction qui se révèle cruciale lorsque l'on met au point de nouveaux produits. »

Les relations que M. Yuan a nouées sont payantes à bien des égards. Les bons clients, par exemple, lui inspirent cette remarque : « Si quelqu'un dit du mal de notre entreprise, les clients les plus proches nous en avertissent très vite. Ils veulent que nous en soyons conscients. Cette communication joue en notre faveur. Si notre entreprise continue de grandir, et de grandir pour le mieux, c'est aussi bon pour eux que pour nous. »

Exploiter ses atouts pour maîtriser le cycle de ventes

Adrian Hirsch, président

Aiolos Engineering Corporation
Années d'existence de la société : 7 ans
Employés à temps plein en 2000 : 58
Chiffre d'affaires en 2000 : 12 326 000 $

Aiolos Engineering Corporation, située à Toronto, propose des solutions clés en main d'ingénierie et de conception/approvisionnement pour les centres d'essai spécialisés et systèmes connexes des secteurs de l'aéronautique, de l'automobile et de l'industrie du monde entier. Sa clientèle compte la quasi-totalité des plus grandes entreprises automobiles, aérospatiales et pétrolières du monde. En règle générale, les clients d'Aiolos ne se contentent pas d'une reproduction pure et simple d'installations existantes; ils considèrent que chaque nouvelle installation ou mise à niveau est unique.

La complexité et l'envergure des projets qu'accepte Aiolos engendrent deux difficultés majeures en matière de croissance : de longs cycles de vente et des revenus très irréguliers. Aiolos est le type d'entreprise orientée projets qui prospecte des mois, voire des années, avant d'obtenir d'importants contrats. Il peut donc s'écouler plusieurs années avant que les revenus associés à une vente ne soient perçus. L'entreprise doit dès lors faire face à des fluctuations à ce chapitre.

Aiolos a réussi à maintenir un niveau élevé de croissance parce que l'entreprise exploite ses compétences propres de façon à obtenir efficacement de futurs contrats. Elle dépasse ainsi souvent ses concurrents grâce à son éventail particulier de compétences internes. Les cadres de l'entreprise considèrent qu'Aiolos a un talent particulier pour interpréter les besoins de l'utilisateur et les concrétiser. Ils estiment que l'entreprise y excelle parce qu'elle est l'une des seules sociétés à regrouper tous les aspects de l'ingénierie sous une seule et même enseigne.

Autre exemple de la manière dont Aiolos tire avantage de ses compétences uniques : la façon dont elle a récemment réussi à remporter un contrat auprès d'un nouveau client français. Les concurrents du secteur

reconnaissent que la France est un pays où il est très difficile de percer pour les entreprises qui n'y sont pas implantées. Aiolos y est pourtant parvenue en affectant tout son personnel francophone des ventes et du marketing à l'étude de cette proposition. Parce que son principal rival était américain, la société savait qu'elle avait un avantage et s'en est servie de façon stratégique avec succès.

Cette tactique était non seulement destinée à l'emporter sur la concurrence, mais aussi à mettre en place des conditions propices aux ventes ultérieures sur ce même marché. Au vu de l'offre d'Aiolos pour ce premier projet, le client et une de ses filiales ont tous deux déjà demandé à l'entreprise canadienne de visiter certaines de ses installations afin de voir si elle pouvait également travailler avec leurs autres services de recherche et développement.

Les relations qu'elle entretient avec ses clients sont un autre atout que l'entreprise cherche à exploiter. Les liens solides noués par Aiolos avec certaines personnes chez des entreprises clientes importantes sont à la base d'un nouveau plan mis en place par la société. Il s'agit de diminuer sa dépendance vis-à-vis des projets qui donnent lieu à des revenus trop fluctuants. Afin de stabiliser ceux-ci, l'entreprise élargit ses activités à la maintenance et à l'exploitation des installations. Elle a commencé par consulter ses clients actuels. L'an passé, les hauts responsables ont rencontré une organisation cliente et lui ont fait part du projet. Aiolos a reçu un courriel dans la semaine qui a suivi, lui demandant de faire une proposition pour l'exploitation de certaines installations. En s'appuyant sur les relations qu'elle entretient avec ses clients actuels, l'entreprise est davantage à même de mettre en œuvre de nouvelles stratégies.

Gérer la clientèle tout en répondant à ses demandes

Mark Campbell, président

ARCHETYPE PRESS INC.
Années d'existence de la société : 5 ans
Employés à temps plein en 2000 : 25
Chiffre d'affaires en 2000 : 2 900 000 $

Archetype Press de Markham est un grossiste en services d'impression commerciale. À l'inverse des imprimeries commerciales traditionnelles, la société n'achète pas de papier et ne s'occupe pas de reliure : elle se contente de vendre des heures de presse. Mark Campbell, président d'Archetype, dirige également une autre entreprise de courtage dans le secteur de l'imprimerie. Il a choisi de créer une société de gros dans le but de réduire au minimum les risques liés à l'achat des machines nécessaires qui exigent d'importants capitaux. Conformément à son modèle d'entreprise, Archetype vend des services d'impression à la fois à la propre société de courtage de M. Campbell et à ses concurrents.

M. Campbell a opté pour une tactique intéressante qui consiste à vendre des actions d'Archetype à certains courtiers en impression qui sont aussi ses clients. Cette décision a permis deux choses : tout d'abord, elle a contribué à fournir aux clients actionnaires une raison d'envoyer leur travail à Archetype plutôt qu'à ses concurrents, ce qui permet de faire en sorte que le matériel coûteux soit constamment mis à profit pour rapporter des revenus *à la fois* à M. Campbell et à ses clients. Cela a aussi permis aux clients d'être plus concurrentiels. M. Campbell explique : « Chez Archetype, nous sortons du lot en disant, venez nous voir, donnez-nous un montant x et nous vous donnerons x pour cent de nos affaires. Les courtiers qui achètent des actions ne bénéficient pas de traitement privilégié en ce qui concerne les prix ou la disponibilité des presses, mais ils ont la possibilité de dire à leurs clients qu'ils possèdent une partie d'un service d'impression. Ils peuvent donc rivaliser avec les grands ateliers commerciaux pour l'obtention des rapports annuels et tous les gros contrats. Chez Archetype, ce sont en réalité les affaires de nos clients que nous essayons de faire marcher. »

Si M. Campbell a inventé cette méthode grâce à laquelle tout le monde est gagnant pour « lier » les clients à Archetype, il a également amélioré sa capacité de choisir ceux avec lesquels il ne faut pas travailler et sa façon de traiter avec les clients qu'il apprécie. Il raconte : « Nous avons récemment étudié le profil de nos clients et nous avons fixé trois catégories : A, B et C. Nous avons conclu qu'il existe quelques clients A qui sont stratégiquement de bons clients à long terme. Pour les clients C, nous resterons disponibles, mais nous ne refuserons pas la commande d'un A au profit d'un C. Nous serons impitoyables sur ce point. »

Mark Campbell a mis en place un plan permettant à la fois d'accroître le chiffre d'affaires et d'améliorer les flux de trésorerie avec ses clients A. « Nous sommes allés les voir pour leur dire : "Nous allons découper vos commandes en tant de tranches de milliers de dollars, de telle sorte que lorsque vous atteindrez un certain montant, si vous avez payé toutes les factures correspondantes en quinze jours, je vous remettrai x %". À présent, lorsqu'ils confient leur travail à quelqu'un, ils établissent un ordre de priorité et viennent nous voir en premier. Cette démarche aide beaucoup notre entreprise pour ce qui est de nos relations avec les clients. Si vous leur vendez votre entreprise à chaque travail, vous devez être certain qu'en franchissant la porte, ils sont contents du rapport qualité-prix. Cela dit, ce système a modifié les comportements et la culture d'entreprise. »

Lorsque l'on demande au président d'Archetype comment il choisit ses clients A ainsi que les courtiers invités à détenir des actions de l'entreprise, il répond qu'il recherche ceux qui, au fil du temps, se sont révélés être des *« gens honnêtes et moralement corrects en affaires. »*

LECTURES RECOMMANDÉES

Christensen, Clayton M. *The Innovator's Dilemma.* New York, HarperBusiness, 2000.

Ce livre soutient la thèse selon laquelle les entreprises doivent apprendre à quel moment écouter le client. En effet, le fait de se concentrer sur les besoins des clients existants entraîne parfois un manque d'innovation, qui peut limiter les possibilités de croissance.

McGrath, Rita Gunther et Ian MacMillan. *The Entrepreneurial Mindset.* Boston, (MA), Harvard University Press, 2000.

Ce livre suggère des cadres pratiques et des tactiques pour recueillir et évaluer l'information provenant des clients actuels ou potentiels, mais aussi pour utiliser ces renseignements afin de mettre au point de nouvelles stratégies dans les environnements économiques à évolution rapide.

Rust, Roland, Valerie Zeithaml et Katherine Lemon. *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy.* New York, The Free Press, 2000.

Ce livre défend l'idée que les entreprises devraient gérer leur capital client, en soutenant que la valeur de l'entreprise ne tient pas seulement à ses marques ou à ses produits, mais aussi à sa clientèle. Il montre comment établir un lien direct entre la satisfaction du client et la rentabilité.

ENTREPRISES À FORTE CROISSANCE INTERROGÉES

Des entreprises très diverses ont participé à cette étude. Leurs caractéristiques moyennes sont les suivantes : années d'existence – 10 ans, nombre d'employés – 70, chiffre d'affaires annuel – 9,5 millions de dollars. Le Ministère tient à remercier les sociétés dont le nom apparaît ci-dessous :

Entreprise	Produit ou service	Site web
A&L Computer Software Limited	Logiciel d'imagerie documentaire et d'archives médicales	www.anl.com
Acclaim-Sba Disability Management Inc.	Gestion des cas d'invalidité	www.acclaim-sba.com
Adcom Videoconferencing	Services relatifs au matériel de vidéoconférence	www.adcom.ca
Admiral Inc.	Produits de nettoyage écologiques	www.admiral-inc.com
Agile Systems Inc.	Systèmes de contrôle électronique	www.agilesys.com
Aiolos Engineering Corporation	Ingénierie et conception d'installations d'essais spécialisées	www.aiolos.com
Almac Conveyor Co. Ltd.	Matériel de manutention et d'automatisation	www.almac.com
Archetype Press Inc.	Impression commerciale	www.mark@archetype.on.ca
Biochem Environmental Solutions Inc.	Produits et services industriels d'hygiène	www.biochemenvironmental.com
C J C Bottling Ltd.	Eau en bouteille	www.cjcbottling.com
Changepoint Corporation	Logiciels pour entreprises de services professionnels	www.changepoint.com
Comtek Advanced Structures Ltd.	Réparation, conception et fabrication de pièces d'avions	www.comtekadvanced.com
D & G Panel and Harness Inc.	Matériel hydraulique	www.dgpanel.on.ca
FRED Systems Limited	Élaboration de réseaux de signalisation numérique	www.fredxpress.com
GAO Research Inc.	Logiciels de communication	www.gaoresearch.com
InQuent Technologies Inc.	Hébergement Internet	www.inquent.com
inSITE Communications Corp.	Stratégie et conception Internet	www.insitecom.com
Jobshark Corporation	Recrutement en ligne	www.jobshark.com
KBX Industries Inc.	Maintenance et réparation de wagons de chemin de fer	www.kbx.com
Kesmac Inc.	Chariots élévateurs et tondeuses	www.kesmac.com
KitCare Corporation	Matériel médical et produits de premiers soins	www.kitcarecorp.com
Mellow Walk Footwear Inc.	Chaussures de sécurité, orthopédiques ou pour femmes	www.mellowwalk@primus.ca
Nurun Inc.	Stratégie et conception Internet	www.nurun.com
Precidio Inc.	Articles et produits promotionnels en acrylique	www.precidio.com
Robinson Solutions Inc.	Services et produits de nettoyage	www.robinsonintl.com
Schleese Saddlery Service Ltd.	Selles et accessoires équestres	www.schleese.com
Septimatech Group Inc.	Outillage pour conditionnement de produits liquides	www.septimatech.com
Software Metrics Inc.	Logiciels d'impression et de gestion des coûts	www.metrics.com
Stott Pilates	Salle d'exercice, vente de matériel et homologation	www.stottpilates.com
Tiger Drylac Canada Inc.	Revêtements en poudre	www.tigerdrylaccanada.com
Willow Publishing Co.	Répertoires et guides	www.willowpublishing.com

Le Ministère tient à remercier les organisations qui commanditent la Foire aux idées 2002 et la série consacrée aux entreprises à forte croissance.

BAKER & McKENZIE
www.bakernet.com

CISCO SYSTEMS

EMPOWERING THE INTERNET GENERATION™

VenGrowth

Deloitte & Touche

ORENDA
CORPORATE FINANCE

SÉRIE « LES ENTREPRISES À CROISSANCE EXCEPTIONNELLE »

Le Ministère publie une série de rapports fondés sur des recherches et des observations novatrices de dirigeants d'entreprises ontariennes à forte croissance.

N° 1	Le rapport d'innovation, 1999
N° 2	Rapport sur les artisans de la croissance en Ontario, 2000
N° 3	Les six étapes de la croissance des entreprises ontariennes à croissance exceptionnelle, 2001
N° 4	Évaluation de l'état de préparation aux affaires électroniques, 2001
N° 5	Le rapport de la Foire aux idées, 2001
N° 6	La dynamique de la croissance : une forte croissance peut-elle durer? 2001
N° 7	Exploiter les relations clients pour alimenter la croissance, 2002

Consultez notre site web à l'adresse www.ontario-canada.com/wisdomexchange

Ministère du Développement économique et du Commerce
Direction de l'innovation et du développement des entreprises
6e étage, Édifice Hearst, 900, rue Bay
Toronto (Ontario) M7A 2E1
Courriel : ann.matyas@edt.gov.on.ca

Ontario

© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2002
ISBN 0-7794-2617-7